إدارة الموارد البشرية




حقائق

عوامل نهضة اليابان

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

عوامل نهضة اليابان

عوامل مادية

(الأرض – الموارد الطبيعية)

عوامل بشرية

(القوي العاملة – التنظيم والادارة)

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

(العزلة – الانتماء – التعلم – الثقافة)

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

عوامل نهضة اليابان

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

(الأرض ـ الموارد الطبيعية)

طبيعة الأرض
الأرض في اليابان جبلية تنشط فيها الهزات الزلزالية وتنحدر مجموعة من الأنهار السريعة والقصيرة والأرض شديد الانحدار، وتشكل المرتفعات فيها حوالي (71%) من المساحة الإجمالية وهناك مجموعة من البحيرات الجبلية والممرات الصخرية والقمم الوعرة ومساقط المياه شديد الانحدار ويذكر أن خمس مساحة اليابان لا يصلح

الموارد الطبيعية

- الصيد
- استغلال الثروة الغابية
- الإنتاج الزراعي والحيواني
- الثروة المعدنية والصناعية : تتمثل أهم المعادن المستخرجة في الفحم والبترول والنحاس والرصاص والكبريت والقصدير.

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

عوامل نهضة

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

(التنظيم – القوي العاملة والإدارة)

القوي العاملة

أن النجاح الياباني في هذه المجالات

يعود الي عدة نقاط من بينها :

- تقبل اليابانيون للغموض وعدم اليقين وعدم التعامل على أنها أمور مسلم بها في الحياة التنظيمية، ولهذا يجب مراعاة سياسات التوظيف ومهارات التعامل والعمل في شكل مجموعات.
- الاعتقاد بضرورة وجود التعاون المشترك بين الجماعات.

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

(التنظيم – القوى العاملة والإدارة)

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

التنظيم والإدارة

1\- **الاستراتيجية :** وتمثل التصور العام الشامل الذي يقود الي توزيع المخصصات من الموارد المتاحة بحيث يمكن من الوصول الي تحقيق الغايات والأهداف الموضوعة والمحددة خلال فترة محددة من الزمن طويلة نسبياً .

2\- **الهيكل التنظيمي :** وهو الذي يبين خصائص الخريطة التنظيمية للمؤسسة من حيث الوظائف والمستويات الإدارية ودرجة المركزية أو اللامركزية .. وغيرها.

3\- **النظم :** وتصف ما يتعلق بالإجراءات والعمليات والأنشطة كتلك المتصلة بطرق تنظيم الاجتماعات.

عوامل نهضة اليابان

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

(التنظيم – القوى العاملة والإدارة)

التنظيم والإدارة

4- التوظيف : ويتصل هذا العنصر بتوظيف فئات الموظفين والتعرف على خصائص كل فئة، ومثال ذلك المهندسون والفنيون والإداريون والمشرفون ومستوي كل منهم ودرجته وراتبه ومساره الوظيفي .. وغير ذلك.

5-الأسلوب : ويمثل الكيفية التي يتصرف بها المديرون الرئيسيون في سعيهم لتحيق أغراض المنظمة، وكذلك الأيدلوجية الفكرية والمنهج الثقافي الذي تتبعه المنظمة.

6-المهارات : وتمثل القدرات المتميزة للموظفين وذلك مثل المهارات التسويقية والفنية والمالية وبراعة الأفراد في التصرفات والممارسات الإدارية

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

عوامل نهضة اليابان

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

(العزلة – الانتماء – التعلم – الثقافة)

عوامل نهضة اليابان

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

العزلة التي يحس بها المجتمع الياباني

ولقد كان لهذا البعد أثر من النواحي التالية :

- مرور قرون طويلة وأبواب اليابان موصدة ضد تأثير تيارات الشعوب الأخري مما ساعده على صياغة ثقافته وعقيدته ولم يسمح إلا بالقدر الضروري من الانفتاح، مما عمق الوحدة والترابط والتجانس في الهيكل القومي الياباني.
- فتحت اليابان الأبواب على المصرعين في عصر ميجي (1868) وهو ما يسمي عصر النهضة لاستقطاب التقنية من الغرب ولم تكن هناك مخاطر على الثقافة اليابانية بعدما لعبت العزلة الطويلة دور الحصانة الذاتية في مواجهة الأفكار والأيدلوجيات المصاحبة لمسار التقنية الوافدة.
- تعامل المجتمع الياباني مع المدنية الوافدة بأسلوب الانتقاء بقناعة ذاتية واختيار شعبي لا بفرض قانون رسمي أو خطط مفروضة، ولهذا

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

(العزلة – الانتماء – التعلم – الثقافة)

عوامل نهضة اليابان

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

الانتماء الاجتماعي القومي

ويتضح هذا البعد من خلال العديد من الظواهر من أهمها :

- التزام الياباني بلغته وحرصه على التحدث بها، فالياباني يتكلم بلغة قوامها (2045 حرفا) ولا يتنازل عنها في حديثه الرسمي فيحادث الزائر بها ويوكل للمترجم نقل حديثه للغير رغم قدرته على ذلك.
- أن الروابط المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية وإقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصداقات حميمة، ويذكر علماء الاجتماع أن هذه الروابط المشتركة تعتبر من المكونات الأساسية التي تدعم الانتماء الجماعي وتزيد من

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

(العزلة – الانتماء – التعلم – الثقافة)

عوامل نهضة

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

الانتماء الاجتماعي القومي

- الحرص الشديد من قبل العاملين على جودة الإنتاج وزيادة العمل باستمرار فعلى إتقان العمل ليرضي العامل عن نفسه قبل رضاء المسئولين عنه وتلك غايته وهدفه .
- القيم والمعتقدات السبع المشتركة : تتمثل القيم والمعتقدات المشتركة لدي الشركات اليابانية فيما يلي :

1. خدمة الوطن من خلال الصناعة.
2. العدالة والإنصاف
3. تحقيق الوئام والتعاون
4. السعي دائما للأفضل
5. اللباقة والتواضع
6. التكيف والاستيعاب
7. الامتنان .

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

(العزلة – الانتماء – التعلم – الثقافة)

نظام التعلم

ومن المعروف أن نظام التعلم الياباني يتميز بالصرامة والحزم لما يرتكز عليه من نظم تربوية وتعليمية،ولهذا فقد أقبل الشعب على التعلم برغبة وحرص، والأسرة مجتمعة تشارك الطالب في هذا المسار لأنه في نظرتهم أمراً مصيرياً.

يقول أحد الكتاب " لن ينسي المرء قط منظر الأمهات اليابانيات وهن جلوس في مقاعد أبنائهن في الصفوف الدراسية إذا أقعدهم المرض عن مواصلة الدروس حتي لا تفوتهم المعلومات التي تقدم يومياً.

كما يذكر آخر أنه لا يوجد في أي بلد آخر على الأرجح الرغبة في التعلم كما هو الأمر في اليابان، ويندر أن يوجد بلد في العالم يمكن مقارنته باليابان في هذا الشأن.

لقد حقق التعلم في اليابان نجاحاً وعائداً

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

عوامل نهضة

أهم العوامل التي أدت الي تقدم اليابان

(العزلة – الانتماء – التعلم – الثقافة)

أجهزة ووسائل الثقافة

وقد ساعد اليابان في ذلك عدة اعتبارات، ومن بينها:

- اشتراك اليابان في صناعة المادة الثقافية المنتشرة دولياً وعلى كافة المستويات وبمختلف الوسائل سواء كان ذلك من خلال الصحف أو المجلات والمعلومات والكتيبات والمراجع.
- انشغال اليابانيون بميكنة الأداء والانغماس في محيط العمل فاليابان مشغول في دائرة العمل الجاد، فأطول ساعات عمل وأقصر أيام أجازه وأطول يوم وعام دراسي وأقصر عطلة دراسية هي في اليابان.
- تحصين اليابان بموانع صلبة ضد الانغماس في الثقافة الغربية من أهم هذه الموانع الولاء والالتزام وروابط الانتماء.

عوامل نهضة

عوامل مادية

عوامل بشرية

عوامل معنوية ونفسية وثقافية

نظريات الإدارة
في التعامل مع الموارد البشرية



نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية
نــظرية (X)
نــظرية (Y)
البيروقراطية
نــظرية (A)
نــظرية (Z)

نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية

نـظرية(Y)

(دوجلاس مكجريجور)

نظرية (Y) راعت العوامل الإنسانية والسلوكية لدى الأفراد فاهتمت بدورهم الفعال في تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال الرعاية لحاجاتهم ومتطلباتهم بما يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم على تحمل مسئوليتهم ويشحذ هممهم الإبداع والابتكار والتجديد في

نـطرية(X)

(دوجلاس مكجريجور)

نظرية (X) أنها تتعامل مع المورد البشري بصورة آلية لا تهتم بمراعاة النواحي الإنسانية الخاصة به، وإنما تهتم هذه النظرية بضرورة التعامل بشدة وحزم مع الأفراد

نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية

نـظرية(X)

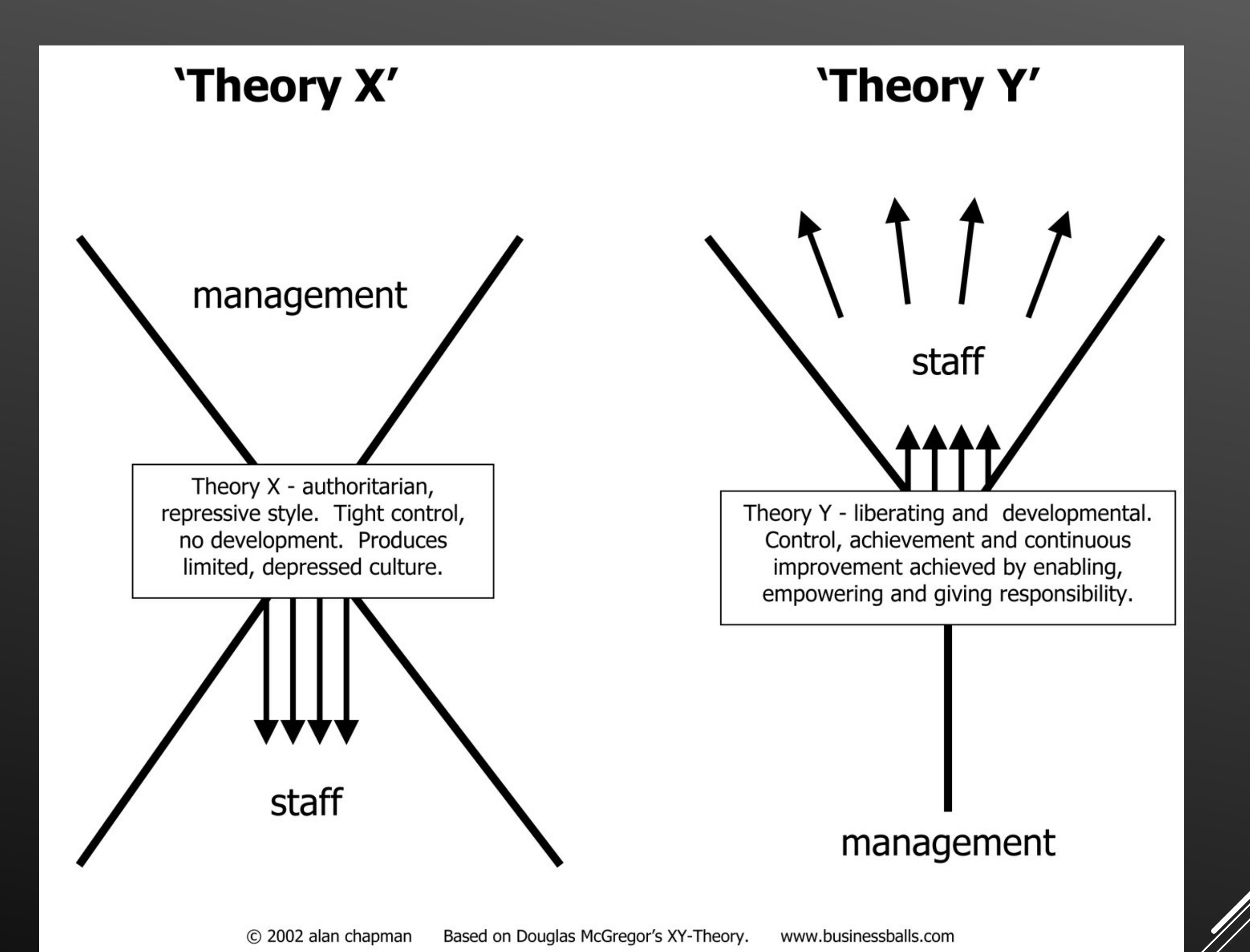
(دوجلاس مكجريجور)

- أن العاملين بطبيعتهم كسالي ولا يحبون العمل.
- أن العاملين لا يحبون المبادأة والابتكار .
- أن العاملين لا يميلون الي تحمل المسئولية.
- أن العاملين يعملون خوفا من العقاب.
- أن العاملين يحتاجون للرقابة

نـظرية(Y)

(دوجلاس مكجريجور)

- أن العاملين يحبون العلم كما يميلون الي اللهو واللعب.
- أن العاملين يحبون المبادأة والتجديد والابتكار.
- أن العاملين يحبون تحمل المسئولية ويسعون إليها.
- أن العاملين يعملون حبا في العمل وليس خوفاً من العقاب.
- أن العاملين في حاجة للرقابة الإيجابية العامة.



'Theory X'
'Theory Y'
management
staff
Theory X - authoritarian, repressive style. Tight control, no development. Produces limited, depressed culture.
staff
Theory Y - liberating and developmental. Control, achievement and continuous improvement achieved by enabling, empowering and giving responsibility.
management
© 2002 alan chapman Based on Douglas McGregor's XY-Theory. www.businessballs.com
This diagram was developed by alan chapman consultancy and you may use it personally or within your organisation provided copyright and www.businessballs.com is acknowledged. Publication in any form or use in provision of business services to a third party is not allowed without permission from alan chapman. Support and advice on using this system is available from alan chapman via email advice@alanchapman.com. More free online training resources are at www.businessballs.com.

نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية

النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر)

اهتمت بتحليل التنظيمات الضخمة ووصف إجراءات العمل بها بحيث تعمل بأعلى درجات الكفاءة، ومن بين خصائص التنظيم البيروقراطي ما يلي:

- تحديد مجالات التخصص رسميا.
- توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر والتعليمات بشكل رسمي.
- تحديد طرق وأساليب العمل وتحديد مؤهلات العاملين وميزاتهم.
- الاعتماد على نظام هرمي وحاسم ودقيق للرئاسة.
- الاعتماد على المستندات والوثائق والاتصالات الرسمية.
- الثبات النسبي للقواعد والتعليمات.

نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية

نـظرية(Z)

وتقوم على أساس الفروض التالية :

- التوظيف الدائم " مدي الحياة "
- البطء في التقويم والترقية .
- عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية.
- وسائل رقابة ضمنية.
- اتخاذ القرارات جماعياً
- المسئولية الجماعية.

نـظرية(A)

وتقوم على أساس الفروض التالية :

- التوظيف قصير الأمد
- السرعة في التقويم والترقية
- الاختصاص في الحياة الوظيفية
- وسائل رقابة علنية.
- اتخاذ القرارات فرديا
- المسئولية الفردية
- الاهتمام المجزأ

نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية



يتضـح مـن خلال الفروض التـي تتبناها المنظمات اليابانية:

1) اهتمامها الكبير بالموظف من حيث توظيفه الدائم.
2) تقديره معنوياً من خلال مبدأ المسئولية الجماعية.
3) واتخاذ القرارات جماعياً.
4) الاعتماد على وسائل الرقابة الضمنية.
5) والاهتمام بإعداد الموظف الشامل الذي يلم بمعظم الأنشطة والعمليات التي تمارس في شركته.

نـظرية(A)

يتضـح مـن خلال الفروض التـي تتبناها المنظمات الأمريكية:

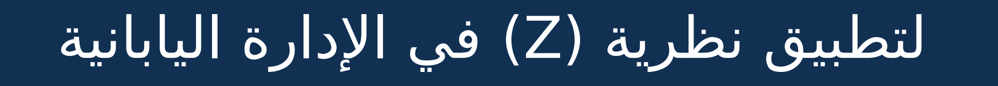
1) تتباين مع نظريتها التي تعتنقها المنظمات اليابانية.
2) المسئولية الفردية هي السمة الغالبة.
3) واتخاذ القرارات يتم بصورة فردية أيضا.
4) هذا ونجد أن الاهتمام بالموظف لا يتم بشكل شمولي كما هو الحال في المنظمات اليابانية.

الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق النظرية اليابانية Z

الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نظرية (Z) في الإدارة اليابانية

وترجع حقيقتها الى " Zen master " أي فلسفة التأمل وهي تمثل أيديولوجية في التفكير المتعمق لدي الشعب الياباني.

وتتعدد الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نظرية (Z) في الإدارة اليابانية وفيما يلي نعرض بإيجاز لكل خطوة من الخطوات الواجب اتباعها لتطبيق نظرية (Z) الإدارة اليابانية



تطوير مهارات العامل

التوسع في تنمية السلك الوظيفي

تطبيق مبدأ المشاركة

السماح بتطوير العلاقات الشمولية

(1) الاقتناع بنظرية (Z) وجدوى تطبيقها :

-التعمق في القراءة عنها - وكل هذا يتطلب الصراحة التامة - والصدق في العلاقة بين الجميع - تبادل الرأي والنقاش وطرح الأفكار المتعلقة بالرأي والرأي الآخر- الانفتاح والمشاركة - تميز المديرين بالأمانة والاستقامة والتحلي بالأخلاق الحميدة - الاستجابة المتكاملة للمشكلات - والموقف الثابت.

(2) تحديد أهداف الشركة :

إن غايات الشركات وأهدافها تعطي العاملين فكرة عن القيم التي يجب أن يعملوا على هديها ويتقيدوا بها وتعتمد الشركات اليابانية على الفكر البعيد المدي، مما يتطلب دراسة قراراتها بعناية تامة، فضلا على تدعيم وعي جميع الموظفين برؤية ورسالة الشركة وأغراضها وبصفة خاصة التعرف على العناصر التالية :

أ – رسالة الشركة وغاياتها وأهدافها. ب- الإجراءات التشغيلية في الشركة.

ج- القيود التي تفرضها البيئة الاجتماعية والاقتصادية.

(3) تحديد فلسفة الإدارة .

- الدعم المباشر والشخصي لأعلى شخص في التنظيم الإداري للشركة.
- زيادة المدي المسموح به لعملية إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و أن الأساس في هذه الصدد هو مبدأ المشاركة.
- تنمية الأنماط الثقافية لسلوك العاملين وتوثيق التعاون والتفاعل فيما بينهم.
- تزويد العاملين بالأمان الوظيفي القائم على مستوي أدائهم للعمل وتقدير الإنجازات الفردية،
- الحفاظ على أعراف العمل وأخلاقياته.

(4) تحديد الهيكل التنظيمي ومدي التصرفات المتاحة والحوافز المناسبة.

- يقوم تنظيم الشركة اليابانية على أساس مهم وهو أن تنظيم الشركة يشبه الي حد كبير فريق كرة السلة الذي يلعب أفراده متعاونين لتحقيق الفوز والفريق الفعال هو الذي يتمكن من حل هذه المشكلات .
- إن أي منظمة تحتاج الي هيكل تنظيمي، يوجهها نحو التعاون والتفاهم والتآلف والتطلع الى الأهداف البعيدة المدي وتقسيم العاملين وتوزيع المهمات عليهم وتدعيم رغبتهم في تعلم كيفية العمل التعاوني

- ويتميز التنظيم في الشركات اليابانية بالعديد من المميزات من أهمها:

1. يلعب مديرو الإدارة الوسطي دوراً مهما في وضع خطط العمل واكتشاف المشكلات وتجميع المعلومات وهم يعملون مع مرؤسيهم في مكاتب واحدة.
2. تتم التصرفات بمرونة لإنجاز المهمات ولا يتقيد متخذو القرار باللوائح بشكل جامد معتمدين في ذلك على الشبكة الرسمية للمعلومات.
3. الاتجاه نحو الإبداع .
4. الميل الي ترجيع مصالح العاملين على مصالح حملة الأسهم.

(5) تطوير مهارات التعامل :

- تعد مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين سواء أكانوا زملاء أم عملاء من الأمور الأساسية .
- نجد أن كل شخص يعرف متي يذعن ومتي يتمسك بوجهة نظره وكيف يتعامل مع الخلافات.

ومن تقسيم المهارات المطلوبة الي نوعين أساسيين هما:

1. مهارة ملاحظة أنماط التفاعل في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وذلك من حيث الوقت وكيفية التدخل وتبادل الأدوار داخل الاجتماعات.
2. مهارة توفير العناصر القيادية في المجموعة القادرة على التعرف بسرعة على المسائل المهمة والدخول في عمق الخلافات للوصول الي الحلول المناسبة من حيث النوعية والإبداع المطلوب.

(6) تحليل المدير لنفسه وللنظام :

- يعد فحص وتحليل المدير لنفسة وللنظام المتبع من النقاط البالغة الأهمية وسؤال المدير لمرؤسيه طالباً منهم تقويمه شخصيا وقد يتم التحليل والفحص للمدير وللنظام من خلال شخص من خارج التنظيم يجري بعض الزيارات للمواقع، ويقوم ببعض المقابلات مع المديرين ومرؤسيهم ثم تدوين انطباعاته عن التنظيم حول الموقف المطلوب دراسته.
- يجب الاستمرار في فحص وتحليل النظام من خلال قيام المدير بدراسة عناصر التخطيط والتنظيم، الي جانب القيام بالجولات، والتفكير، والتصور، ومحاولة تنسيق الأعمال وزرع مزيد من الثقة بين الأفراد.

(7) مشاركة اتحادات العمال والنقابات والعاملين :

- ينبغي أن مشاركة اتحادات العمال فيما تضعه الشركة من خطط التغيير وقد ينتمي بعض موظفيها أو كلهم الي بعض اتحادات العمال والنقابات.
- الشركات اليابانية تتعامل مع اتحادات العمال على أنها محور من محاور مساعدتها في زيادة الإنتاجية والتغلب على النواحي السلبية المتعددة ويجب الاعتقاد بأن اتحادات العمال لا تؤيد بالضرورة وجود علاقات سيئة بين العمال وأرباب العمل.
- التوزيع العادل للسلطة بما يضمن تحقيق نجاح العمل.

(8) تحقيق الاستقرار الوظيفي:

- لا يتحقق الاستقرار الوظيفي بذاته وإنما لما تتبعه الشركة من سياسات تؤدي الي توفير بيئة العمل التي تتصف بالعدالة والإنصاف والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرارات وفي حالة سوء الأحوال الاقتصادية تلجأ الشركات الي الاستغناء عن بعض العمالة لديها وتكون عملية التسريح من الوظيفة أمراً مألوفا خاصة للنساء.
- العامل الحاسم في الاستقرار الوظيفي في الشركات اليابانية يتمثل في البطء في عمليات التقويم والترقية.

(9) إقرار نظام التقويم والترقية :

- يتميز نظام التقويم والترقية في المنظمات اليابانية بالبطء ولهذا لا يهتم الأفراد بالمكاسب التي تتحقق على المدي القريب وحدها ولكن التركيز يكون على المكاسب التي ينبغي تحقيقها على المدي القريب والبعيد في آن واحد.
- وقد يمثل هذا الأمر مشكلة في بداية تعيين الشباب الذين تسارع بهم آمالهم وطموحاتهم نحو مراكز أفضل، ولهذا تعمل الشركات اليابانية على ترقية هؤلاء الشباب بسرعة في بداية الأمر للاحتفاظ بهم ولكن تتم ترقيتهم بعد ذلك ببطء لتكون لديهم النظرة البعيدة للمستقبل.
- ويلاحظ أن الشخص الذي يقدم مستوي رفيعاً من الأداء من غير تغيير سيشعر بالإحباط إلا أن الشباب الياباني يلمس تقدير الإدارة لأدائه المتميز، ويعرف أنه سيحصل على التعويض المناسب عن هذا الأداء على المدي البعيد، كما يعلم بأن الاعتراف به وتقديره في السنوات الأولي من حياته الوظيفية لا يكون بزيادة الراتب وحسب.

(10) التوسع في تنمية السلك الوظيفي:

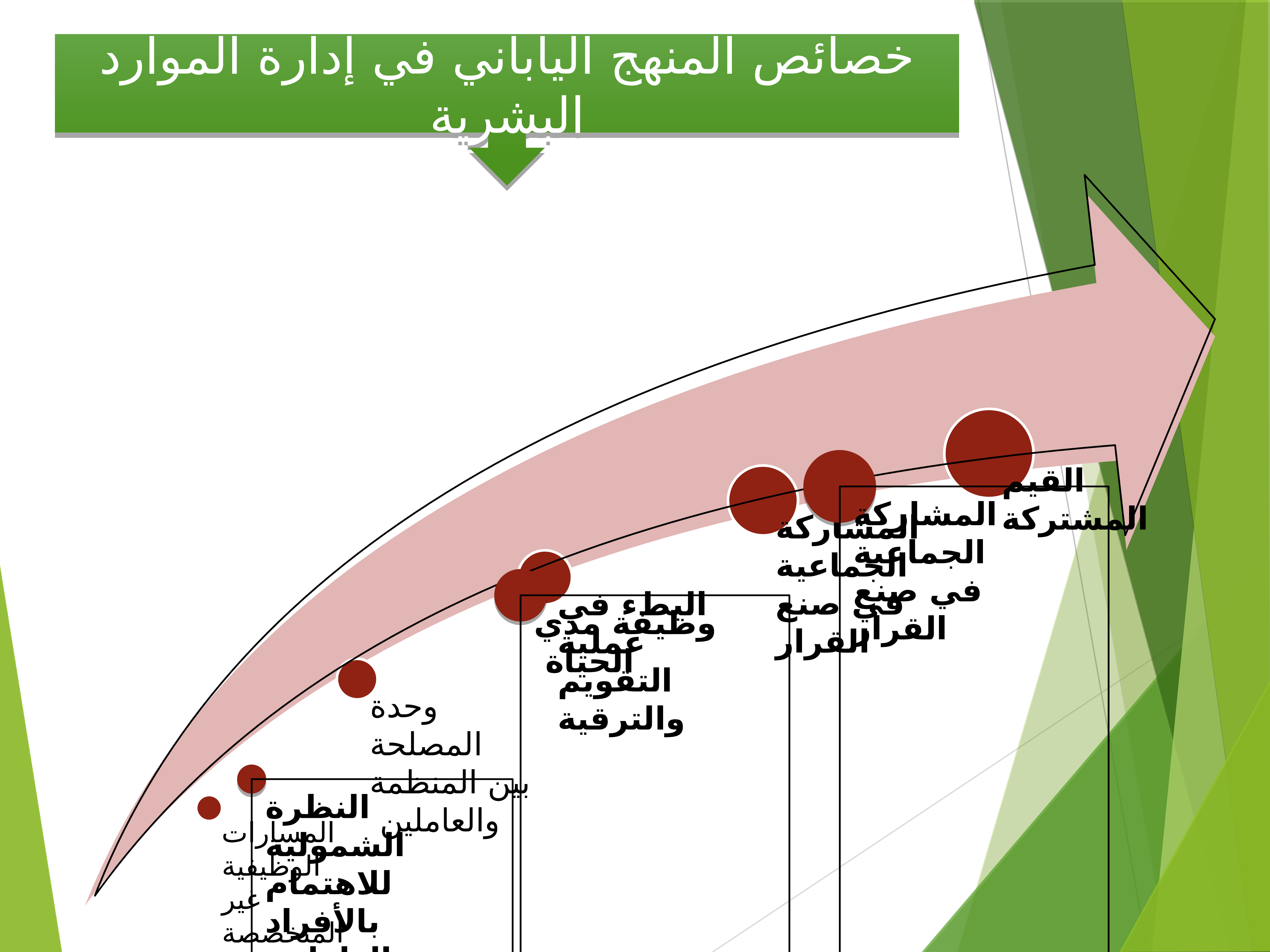
- من أهم ركائز الإدارة اليابانية فالمسار الوظيفي غير المتخصص، مع مراعاة نوع الصناعة ونوع الشركة وطبيعة الوظائف وعلاقاتها بعضها ببعض.
- ويتطلب نجاح عملية شغل وظائف مختلفة طوال الحياة الوظيفية للشخص الواحد أن يكون رجال الإدارة العليا في المنظمة هم القدوة الحسنة، فنجد كبار المديرين يهتمون بشغل الوظائف المختلفة كل ثلاث أو خمس سنوات.
- ويعتمد برنامج تنويع الخبرات الوظيفية على توفر هيئة من المديرين الواسعي المعرفة بالمهارات المتوفرة في الإدارات الأخرى بالمنظمة.

(11) تطبيق مبدأ المشاركة:

- يرجع معظم أسباب رداءة الإنتاج الي إهمال العمال نتيجة عدم تلقي المواد المطلوبة، أو عدم إصلاح الآليات أو سوء إخراج التعميمات بسبب عدم التعاون فيما بين المديرين أو فيما بينهم وبين مرؤسيهم.
- تبرز أهمية مشاركة العاملين والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم إذا كان الوضع يسمح بذلك.
- ويعتمد تطبيق مبدأ المشاركة على وجود مبدأ الفريق والطريق هو المجموعة المتكاملة لتشكيل العاملين بالمنظمة كلها أو بإحدى الإدارات

(12) السماح بتطوير العلاقات الشمولية:

- يعد تطوير العلاقات الشمولية المتكاملة نتيجة لا سببا للتكامل التنظيمي، حيث أن هذه العلاقات تساعد على وجود عنصر المساواة في المنظمة لجمع الرؤساء والمرؤسين معا في بوتقة واحدة، ويتطلب العمل على تطوير العلاقات أنواعا من النشاطات المعبرة عن وحدة وتماسك المنظمة .
- جلسات الحوار والنقاش التي يطرح فيها الأسئلة والأجوبة، كبار الموظفين وصغارهم وعمال اليومية على تعزيز هذه المشاعر الجماعية، ولهذا ينبغي أن تتحدث الإدارة الي الموظفين عن الأساليب التي يتبعونها لمواجهة الشركات المنافسة، وعن النجاح الذي يتحقق، وعن المشكلات التي تواجهها هذه الإدارة.



خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية
القيم المشتركة
المشاركة الجماعية في صنع القرار
المشاركة الجماعية في صنع القرار
البطء في عملية التقويم والترقية
وظيفة مدي الحياة
وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين
النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد
المسارات الوظيفية غير المتخصصة

خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

وفيما يلي نبذة عن كل خاصية من خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية:

أولاً : النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين:

- لا يقتصر اهتمام الإدارة اليابانية على الجانب العملي من حياة الموظف بل أنه يشمل الجوانب المتعلقة بحياته الخاصة والأسرية من منطلق أن الإنسان كيان متكامل.
- الاهتمام بالتهيئة وتدريب المستجدين اهتماماً وإتاحة الفرص للجدد للعمل الشريف وتطوير قدراتهم .
- حين بدأت النهضة الصناعية أخذ كل مصنع في إرسال المندوبين لاستقطاب العاملين من القرى المجاورة يطلبون من الآبار والأمهات إرسال أبنائهم للعمل في المصنع على بعد ثلاثين ميلا أو أكثر على أن يتم تعويض الأبناء ببناء المساكن وتوفير الغذاء الصحي وتلقي التدريب الثقافي والجسدي والخلقي والمنزلي اللازم لإعداد الأبناء الإعداد السليم لمواجهة الحياة، وهكذا نشأت علاقات شبه أبوية بين أرباب العمل والعاملين، ولهذا يمكن القول أنه إذا تم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل صارت العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة علاقات صحيحة تسودها روح الألفة والمحبة.
- ويفترض المديرون اليابانيون أن من واجبهم الاهتمام بقدر كبير بالإنسان بشكل متكامل، بحيث لا يترك الكثير من الجوانب

خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

ثانياً : الوظيفة مدي الحياة :

- أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدي الحياة (35%)
- تبدأ الوظيفة الدائمة بأن تفتح الشركات والمؤسسات الكبيرة باب التوظيف للخريجين الجدد وتستوعب منهم عددا كبيرا مرة وبمجرد تعيين الموظف الجديد المنتظر أن يبقي في وظيفته حتي سن التقاعد حتي 55 سنة.
- عند بلوغ الموظف الخامسة والخمسين من عمره فإن عليه أن يتقاعد إلا إذا كان يشغل وظيفة المدير التنفيذي للمؤسسة، ويتقاضى المتقاعد مكافأة نهاية الخدمة – راتب خمسة أو ستة أعوام – مقطوعة.
- وإذا بلغ أحد الموظفين هذه السن وهو مدير ناجح ولكنه في مستوي الإدارة المتوسطة ولم يصل إلي مرتبة مدير تنفيذي فإنه يتقاضى مكافأة ليعمل في وظيفة بدوام جزئي لعشر سنوات تالية فيستفيد هو وتستفيد المؤسسة من خبراته وتجاربه وممارسته السابقة، وتستفيد المؤسسات فيما بينها بتقوية أواصر العلاقات الحميمة.

والحصول على الوظيفة الدائمة مدي الحياة في اليابان ليس سوي نتيجة لتوفير بنية اجتماعية واقتصادية فريدة من نوعها تركز على عوامل ثلاثة رئيسية هي:

- قيام المؤسسات الكبيرة بدفع رواتب شهرية لموظفيها إلي جانب مكافآت تدفع كل سنة أشهر .

خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

ثالثا: المسارات الوظيفية غير المتخصصة:

- ينتقل الموظف الياباني بين مختلف إدارات المنظمة التي يعمل بها، وخلال هذه الجولات يكون قد انقضي نحو عشر سنوات ليتسنى له الحصول على أول ترقية. وفي كل إدارة داخل المؤسسة شخص على صلة وثيقة بالناس والمشكلات والإجراءات في إدارة أخري داخل المنظمة، ولا يتحقق هذا بالمصادفة وإنما بناء على تنسيق وترابط وتفاهم وتعاون مشترك، فإن الشركات اليابانية تتبني أسلوب التناوب الوظيفي فهو يزيد من الراحة النفسية، ويقلل، ويجعل الفرد على علم بمجريات الأمور في مختلف الوظائف، وطبيعة العلاقات فيما بينها، ومشكلاتها، فضلا عن تنمية شبكة الاتصالات غير الرسمية، وتأييد التنسيق، وتحقيق مرونة الانتقال من وظيفة لأخري.
- إن التخصص الدقيق في أحد مجالات العمل يقلل من الولاء التنظيمي في حين يدعم الإلمام وعدم التخصص الدقيق الولاء والانتماء ويسهل عملية التنسيق والتعاون الداخلي كلما أمكن ذلك، أما في الولايات المتحدة فإن الموظف ينتقل خلال حياته الوظيفية بين عدد من المنظمات ولكن في إطار اختصاص محدد أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ضمن منظمة واحدة.

خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

رابعا : المشاركة الجماعية في صنع القرار :

- تؤكد الإدارة اليابانية أهمية صنع القرار من أسفل الي أعلى فعند اتخاذ قراراتهم في إحدى المنظمات اليابانية، يشترك في اتخاذه كل من سيتأثر به، سواء كان القرار يتعلق بتأسيس خط إنتاجي جديد أو تعديل في عملية الإنتاج أو الإعداد لحدث مهم.
- واتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً ولكن بمجرد اتخاذه فإن أي شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بصورة كاملة.
- ومن الطرائف أن المديرين الأمريكيين يسخرون من طريقة اتخاذ القرارات اليابانية فيقولون " إذا كان المرء يعتزم الذهاب الي اليابان لإبرام صفقة من الصفقات التي تستغرق يومين في الظروف العادية فإنه سيكون محظوظاً إذا تمكن من الحصول على عبارة (ربما) بعد مضي أسبوعين، فاليابانيون يستغرقون دهراً للخروج بقرار " واتخاذ القرار بشكل جماعي يعتمد الي التمويه والغموض المعتمد للجهة المسئولة عن اتخاذ القرارات، فالقرار يتخذ جماعياً وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسئولية الجماعية عن تنفيذه بعد توزيعه الي عدد من المهمات.

خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

خامساً : القيم المشتركة :

- لا يقوم تحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة اليابانية على أساس فردي وإنما على أساس جماعي، ولذلك فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد.
- تركز الإدارة اليابانية على الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة وخاصة الشعور الجماعي بالمسئولية، وبهذا فإن المنظمات اليابانية لا تستخدم أسلوب الحوافز الفردية، فالعمل لا يتم إنجازه بجهود فرد معين وإنما بجهود مجموعة الأفراد، حتي المقترحات المقدمة لرفع مستوي الإنتاج ليست فردية، لأن الخروج باقتراح متكامل لتحسين العمل عادة ما يكون نتيجة مجهود الجماعة ولذلك يفصل العمل بنظام الاقتراحات الجماعية.
- وتفرض على العمل بالمنظمات اليابانية حقيقة أن أي شئ لا يتم إنجازه نتيجة للجهد الفردي وحده فكل الأمور المهمة في الحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك، وذلك لأن العمل الجماعي يتسم بالكفاءة من الناحية الاقتصادية لأنه يحفز الأفراد على التفاعل والترابط وعلى تشجيع الفرد لغيره في سبيل افضل الجهود والوصول لأفضل النتائج.
- ولا يعني هذا إهمال المسئولية الفردية ولكن كل ما هنالك أن هذه الرقابة متروكة داخلياً للجماعة ذاتها، وذاتياً للفرد نفسه.

خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

سادساً : البطء في عملية التقويم والترقية :

- تتسم عملية التقويم والترقية بالبطء فالتقويم الرسمي للموظف لا يتم إلا على مدي زمني بعيد قد يصل الي عشرا سنوات، وهذا البطء مع ما له من سلبيات غالباً ما يجعل الفرد أكثر انفتاحاً لتقبل التعاون، ورفع مستوي الأداء، .
- والتصميم المادي للمكتب الياباني يعزز هذا النظام في تقويم الأداء، فالقاعة كبيرة بلا جدران أو تقسيمات، وبها صفوف متراصة من المناضد، ويجلس المشرف على رأس المنضدة، ومدير الإدارة يجلس على مقعد مستقل في صدر القاعة، فتبدون كخلية النحل في نشاطها.
- ينصرف العاملون من أعمالهم في الخامسة من كل يوم، أما المديرون فيبقون بعد ذلك فترة قليلة، في حوالي السادسة يقوم المدير العام بالمرور على بقية المديرين ويأذن لهم بالانصراف الي أهليهم وأسرهم، وفي معظم الليالي يذهب الرجال الي المكتبات أو مشاهدة الألعاب الترفيهية، وفي حوالي السابعة والنصف يتوجه المدير الي القطار الذي ينقله الي منزله البعيد عن مقر عمله (غالباً) فيصل في التاسعة تقريباً، ويلاحظ الجيران هذا الوصول المتأخر فيفترضون أن هذا الموظف مهم للغاية، وهذا بمثابة شرف تناله الأسرة، يقول مدير الأفراد في إحدى الشركات اليابانية أن من أسرار نجاح الإدارة اليابانية قدرتها على خلق الإحساس الملائم لدي كل فرد بالمنظمة أن بإمكانه الوصول الي أعلى المناصب في المنظمة وهذا يقوي دافع العمل لديه طوال حياته الوظيفية.

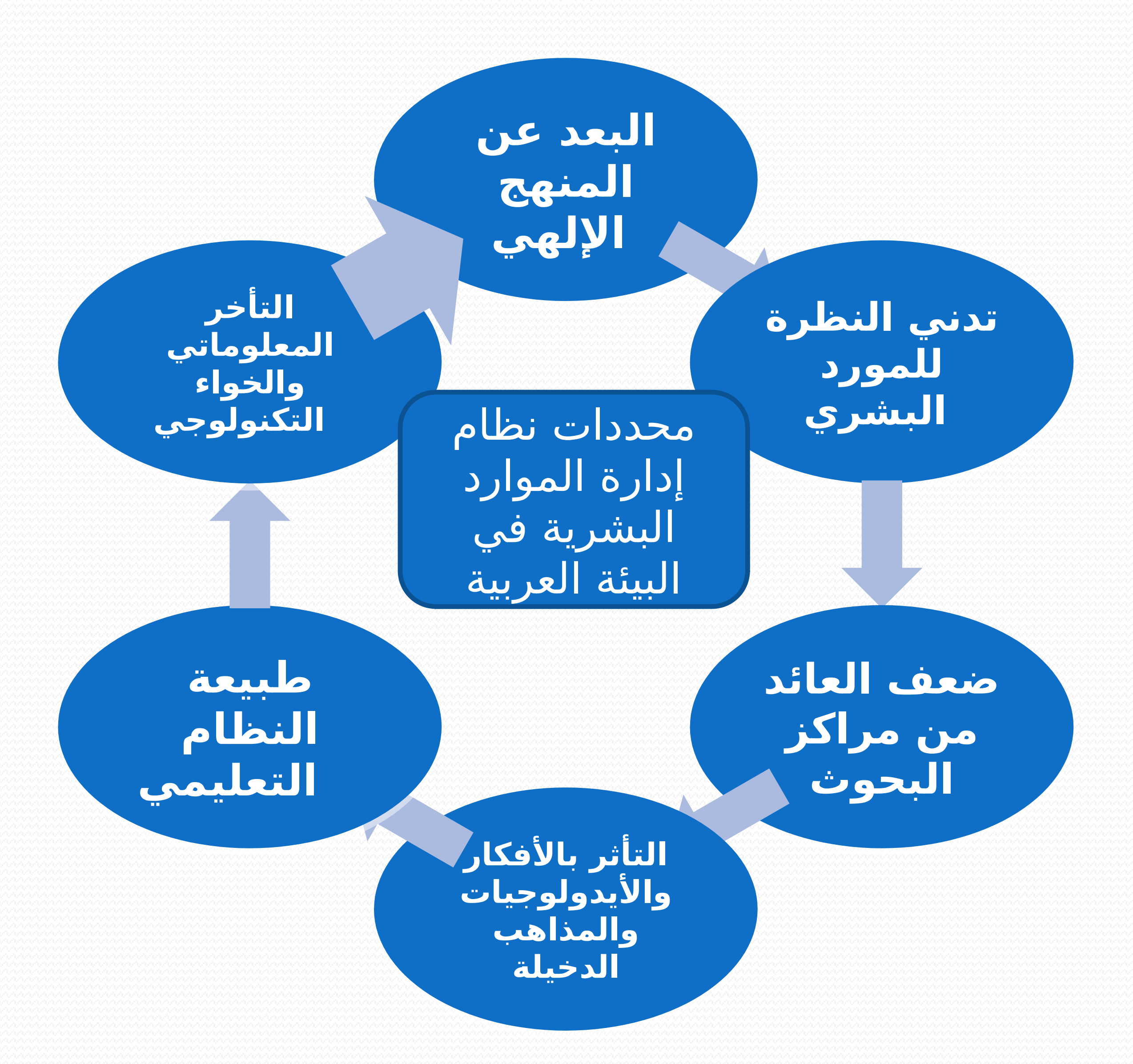
خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

- سابعاً : وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين:

تعد الموارد الإنسانية للمنظمة اليابانية ثروتها الأساسية، وتحرص الإدارة اليابابية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد أن هناك منفعة متبادلة ومصلحة مشتركة بينه وبين المنظمة وأن المنظمة تسعي جاهدة لإشباع حاجاته، وتلبية متطلباته وتحقيق أهدافه وتشعر الأفراد أنها تبذل الجهود المستمرة للمواءمة بين أهدافهم وأهداف المنظمة، وهي تدرك جيداً أن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا إذا تحققت أهداف العاملين بها.

كيف يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج تطبيق المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية

كيف يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج تطبيق المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية:



ثانياً : هل يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج المنهج الياباني ؟

ثالثاً: اهم النقاط الواجب ادراكها للاستفادة من المنهج الياباني للتطبيق في البيئة العربية؟

هناك عدة أسباب تمثل تعزيزاً عند تطبيق مبادئ الإدارة اليابانية، وهي التي تتصل بطبيعة الخصائص المشتركة بين البيئتين، بجانب السبب الجوهري المتمثل في عدم معارضتها لمقتضيات ديننا الحنيف، وتتمثل فيما يلي :

1) **وحدة اللغة** : فاللغة العربية أحد عوامل الترابط بين الدول العربية، وهي ذات تاريخ عريق أفرزت خلاله إبداعاً أدبياً وعلمياً وفنياً وجمالياً، واللغة اليابانية هي اللغة الوحيدة الرسمية في الجزر اليابانية، وهي تحظي من الشعب الياباني بالاحترام والالتزام، ولهذا مثلت أحد عوامل الترابط والتماسك الشعبي.

2) **وحدة الانتماء** : يحظى العرب بوجود أسس راسخة تؤكد تأصيل الانتماء والحث على الالتزام به، فالقرآن الكريم دستور هذه الأمة، ومنهج التشريع فيها ملئ بالآيات التي تعمق هذا المفهوم الي جانب السنة المطهرة التي تدعم هذا الأمر، وقد طبقت هذه المبادئ والأسس في صدر الإسلام وبقيت نتائجها دروساً راسخة في سجل الحضارة الإسلامية، واليابان لديها تطبيق بالغ لرابطة الانتماء والولاء بحيث أفرز المواطن الذي يحرص على المصلحة العامة قبل مصلحته الخاصة.

3) **الحروب ونتائجها** : تعرضت اليابان لأكبر هزيمة عسكرية في الحرب العالمية الثانية، وعانت من الصدمات النفسية التي أثقلت كاهلها، ولكن أحدثت هذه الصدمة لدي هذا الشعب التحدي والتصميم، وكانت بمثابة الحافز للتغيير من القوي العسكرية الي المهنة الاقتصادية. وفي العالم العربي منيت الدول العربية بقدر من الهزائم المتلاحقة آخرها عام 1967م خسرت فيها المجاورة للعدو الأرض، وخلفت هذه الهزيمة دروساً، وأقامت وحدة في الصف العربي، ولكنها لم تستمر، وتحولت الي صراعات وتبعيات وانقسامات، ولم تكن النتائج في المدي الطويل كما كانت في تجربة اليابان، وبناء على ذلك إذا أرادت الإدارة العربية أن تستفيد من التجربة اليابانية في إدارة الموارد البشرية.

إذا أرادت الإدارة العربية أن تستفيد من التجربة اليابانية في إدارة الموارد البشرية فأمامها عدد من النقاط التي يجب إدراكها والعمل على تطبيقها وحمايتها في أثناء التطبيق لفترات زمنية طويلة تتيح لها الاستقرار والثبات ومن أهم هذه النقاط ما يلي :

- **1 – الالتزام بالمنهج الإسلامي في إدارة الموارد البشرية**
- **2 – الاستعداد الجاد والانطلاق السديد نحو الأهداف التنموية**
- **3 – تعميق مبادئ الانتماء والولاء لدي الأفراد**
- **4 – الحفاظ على الهوية العربية والإسلامية والاستعانة بمجالات الفكر الواردة بوعي وإدراك**
- **5 – الاهتمام بمستوي التعلم**

1 – الالتزام بالمنهج الإسلامي في إدارة الموارد البشرية

- { لقد أعزنا الله بالإسلام فإذا ذهبنا نلتمس العزة في غيره أذللنا }
- إن العمل في منظمات الأعمال بدون التنظيم والتأصيل الإسلامي يمثل مسخاً للروح العربية والإسلامية وهذا يورثها الضعف والهوان.
- حل المشكلات الإدارية والتنظيمية كل ذلك يدور بدون الهوية الإسلامية الصادقة.
- الكارثة العظمي تتمثل في التزام معظم الدول العربية بالتنظير والاقتباس للنظم وأساليب العمل بالمنظمات بعيداً عن منهج التشريع والتوجيه الإسلامي
- عدم معايشة هذا الدين واقعاً علمياً وصياغة فعليه.

الالتزام بالمنهج الإسلامي في إدارة الموارد البشرية

الدليل	الدليل	المعيار
{ من ولي من أمر المسلمين شيـئاً، فولي رجلاً وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله } رواه داود.	{ إن خير من استأجرت القوي الأمين }	الاختيار والتعيين
{من عمل منكم عملا أن يتقنه }	{ قال اجعلني على خزائن الأرض أني حفيظ عليم }	القدرة والخبرة والمعرفة الفنية للقيام بالعمل المطلوب
(أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)	{ إنما المؤمنون إخوة}	**تعميق مبادئ الانتماء والولاء لدي الأفراد**

الالتزام بالمنهج الإسلامي في إدارة الموارد البشرية

الدليل	الدليل	المعيار
{ فإذا كلفتموهم فأعينوهم }	{ هل أتبعك على أن تعلمن مما علمت رشدا }	التدريب
{ أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه }	{ ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها } { والله فضل بعضكم على بعض في الرزق }	الأجور والحوافز

الخلاصـــة :

خلص الباحث الي عدة نتائج يمكن إجمالها فيما يلي :

أ – توجد عدة عوامل أدت الي تقدم اليابان من بينها:

- العوامل المادية والتي يتمثل أهمها في الأرض والموارد الطبيعية.
- العوامل البشرية ومصدرها القوي العاملة وطرق التنظيم والإدارة.
- العوامل المعنوية والنفسية والثقافية والتي يكمن أهمها في العزلة والانتماء والتعلم والثقافة.

ب- تتعدد نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية، ومن أهم تلك النظريات:

- نظرية (X)
- نظرية (Y)
- نظرية البيروقراطية .
- نظرية (A)
- نظرية (Z)

الخلاصــة

رغم وجود خصائص فريدة لليابان كدولة، ونظام، وموقع جغرافي، وثقافة وظروف اجتماعية واقتصادية، رغم هذا وغيره، إلا أنه يمكننا القول أن نظام الإدارة في دول عالمنا العربي يمكنها الاستفادة من النتائج الإيجابية للمنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية وذلك شريطة أن تراعي بعض النقاط التي توصل إليها البحث والتي تتمثل فيما يلي :

- الالتزام بالمنهج الإسلامي في إدارة الموارد البشرية.
- الاستعداد الجاد والانطلاق السديد نحو الأهداف التنموية.
- تعميق مبادئ الانتماء التنظيمي والولاء لدي الأفراد.
- الحفاظ على الهوية العربية الإسلامية والاستعانة بمجالات الفكر الوارد بوعي وإدراك .
- الاهتمام بمستوي التعلم وتدعيم عوامل جودته في جميع مستوياته ومراحله .